



Gérer les différends pour prévenir les conflits

Par L. Deborah Sword, médiatrice/arbitre



La prévention des différends est un thème qui revient régulièrement dans notre bulletin *En Zone Neutre*. Cet article traite de questions litigieuses qui vous laissent avec un sentiment de colère, une impression d'avoir été traité de manière inéquitable, d'avoir été incompris ou encore d'avoir été victime d'une injustice. Premièrement, nous allons examiner ce que les conflits liés au sport ont de particulier; deuxièmement nous allons voir ce qui distingue les différends des conflits; et troisièmement, nous nous pencherons sur un incident ordinaire pour dégager des schémas qui révèlent des possibilités pour prévenir les différends.

1. Les conflits liés au sport sont différents

Habituellement, la résolution de conflit fondée sur les intérêts consiste à « augmenter la taille du gâteau », c'est-à-dire à créer des solutions novatrices qui ne font que des gagnants et à rendre une décision qui répond aux intérêts de tous, en s'efforçant de trouver des options que les parties au différend n'avaient pas encore envisagées. Toutefois, lorsque le différend porte sur des décisions telles que, par exemple, des places au sein d'une équipe ou un nombre donné de brevets, il n'est pas possible de donner une part de gâteau à tous ceux qui en voudraient une. On a alors affaire à un « gâteau de taille fixe » et la solution fera un gagnant et un perdant, ou au mieux nécessitera un compromis 50/50.

Étant donné que les sports ont plusieurs couches complexes de règles, des hiérarchies d'organismes décisionnels, des sources de financement limitées, des échéances fixes, une surveillance serrée, un nombre limité de places au sein des équipes et une culture natu-

rellement compétitive, les questions litigieuses liées au sport ont tendance à être du type « gâteau de taille fixe ». Lorsqu'on a un budget et des places pour une équipe de trois, il y a peu de façons de nourrir quatre personnes avec le gâteau.

Le grand classique de 1981, *Les chariots de feu*, illustre les deux types de situations. On a affaire à un « gâteau de taille fixe » étant donné que les dates et distances des courses ne peuvent être changées. Lord Lindsey échange les épreuves du 400 m et du 100 m avec son co-équipier Eric Liddell, afin que celui-ci puisse courir le jeudi, et non le dimanche. Si Lindsey n'avait pas voulu ou pu faire l'échange, Liddell n'aurait eu que des options où il était forcément perdant, c'est-à-dire ne pas courir ou ne pas respecter le sabbat, deux possibilités dont aucune ne lui convenait. La solution trouvée a permis d'« agrandir la taille du gâteau » puisque Lord Lindsey avait une médaille, ce qui satisfaisait son intérêt et il avait un intérêt à ce que Liddell coure pour son roi et sa patrie. Bien sûr, cette solution ne permettrait pas d'augmenter la taille d'un gâteau dont les parts sont « classées ».

« Lorsqu'on a un budget et des places pour une équipe de trois, il y a peu de façons de nourrir quatre personnes avec le gâteau. »

2. Définitions

Un différend est une contestation de la vérité, ou opinions opposées. Un conflit met en cause les intentions ou besoins des parties, des « intérêts opposés, des identités différentes et/ou des attitudes différentes » (Schellenberg 1996: 8). Rex (1981: 3) définit ainsi le conflit : « une action orientée intentionnellement pour accomplir la volonté de l'acteur contre la résistance » d'une autre partie.

Prenons un simple exemple linéaire pour expliquer cette distinction. Lorsqu'un entraîneur réprimande un athlète et que l'athlète accepte la réprimande, il n'y a pas de différend. Mais si la réprimande lui paraît injuste, l'athlète conteste l'entraîneur et, selon la réaction de l'entraîneur, il se crée un différend. S'ils placent cet incident dans le

Dans cette édition :

Les entraîneurs et le règlement des différends	3
Merci et bonne route aux directeurs sortants	4
Messages du CRDSC	4



Gérer les différends pour prévenir les conflits (suite)

contexte de différences de personnalité et de style déjà présentes, et voient dans la réprimande une critique de tout ce qui les a toujours opposés, cela devient un conflit.

L'une des caractéristiques des différends distincts imbriqués dans des systèmes conflictuels plus larges, est que par la suite, de nouveaux différends surviendront plus rapidement. Si un différend distinct est réglé mais que le conflit subsiste, le prochain différend éclatera plus facilement. Dès lors qu'il y a un conflit entre deux parties, celles-ci s'accorderont moins facilement le bénéfice du doute, auront davantage tendance à s'attribuer de mauvaises intentions et seront bien plus susceptibles de faire des hypothèses négatives l'une à propos de l'autre. On dit parfois que « le torchon brûle » entre des personnes ou des équipes, des écoles ou même des pays, en raison de vieux conflits non résolus qui durent, alimentés par une succession de différends distincts.

3. Schématisation des systèmes conflictuels

La schématisation des interactions, à l'aide de l'exemple entraîneur/athlète ci-dessus, peut permettre de dégager des pistes de solutions pour la prévention des conflits.

Il n'y a pas de différend.

L'athlète peut accepter la réprimande parce que : l'athlète admet avoir commis une faute; l'entraîneur est trop puissant pour être contredit; l'athlète estime que la réprimande est futile par rapport à l'ensemble de la situation; l'entraîneur a pris un ton que l'athlète n'a pas pris au sérieux; l'athlète ne respecte pas l'opinion de l'entraîneur, et ainsi de suite. Dans chaque cas, l'athlète interprète les paroles de l'entraîneur et décide, consciemment ou non, comment réagir.

Le différend est évité parce que l'athlète rationalise mentalement la réprimande et estime qu'elle est moins importante que l'entraînement ou la bonne entente, par exemple.

L'athlète conteste l'entraîneur.

Lorsque l'athlète tient tête à l'entraîneur, c'est au tour de l'entraîneur de décider quel sens donner à l'interaction. Le différend peut survenir ou non, selon leurs interprétations respectives des paroles et attitudes de l'autre. Les décisions sur le sens à donner ne sont pas prises isolément. Elles sont fondées sur l'expérience, l'évaluation de la personnalité, le jugement des efforts, la valeur pour l'équipe et d'autres facteurs. La stratégie de prévention, à ce stade, consiste à se demander : Quelles hypothèses suis-je en train de faire sans vérifier leur exactitude? Dans quelle mesure les sentiments que j'éprouve à l'égard de la personne influent-ils sur la manière dont je perçois ses paroles et ses gestes? Dans quelle mesure mes paroles, mes gestes et mon attitude contribuent-ils à la manière dont cette interaction se déroule? Si je change ou gère mes sentiments et mes réactions, y a-t-il autre chose qui changera également?

Ils placent cet incident dans le contexte de divergences existantes.

Parce que l'entraîneur et l'athlète ont des antécédents, un différend à propos d'une réprimande rappellera toutes les fois que l'autre a paru irritant ou dominateur, a eu tort ou a constitué un obstacle à la réussite. Ils ne parlent plus de la réprimande, mais d'expériences antérieures : « tu veux toujours », « tu ne veux jamais », « la dernière fois

que cela est arrivé », « tu as promis », « quand décideras-tu enfin de », et rappellent d'autres situations où leurs attentes ont été déçues. La réprimande prend le sens qu'ils donnent à leur relation entière. L'incident qui a entraîné la réprimande donne lieu à des allégations de défaut de personnalité, de manque de compétence et à des jugements sur le manque d'éthique et d'honneur de l'autre. La stratégie de prévention à ce stade consiste à se demander : Qu'est-ce que j'attribue à l'autre qui n'a rien à voir avec cet incident? Ce que je pense de notre relation a-t-il une influence sur ma réaction à ce que cette personne dit en ce moment? Si mon(ma) meilleur(e) ami(e) disait exactement la même chose, qu'est-ce que j'en penserais?

Chaque nouveau différend se rajoute aux précédents dans le contexte du conflit qui perdure.

La situation peut sembler calme, jusqu'au prochain incident. Lorsqu'il survient, la situation dégénère plus rapidement, il faut davantage de temps pour la désamorcer, les blessures sont plus profondes et la méfiance est plus forte. La prochaine fois que l'entraîneur prend une décision, l'athlète se sent visé personnellement. La prochaine fois que l'athlète trébuche, l'entraîneur y voit un manque d'engagement.

La stratégie de prévention à ce stade consiste à se demander : Mon jugement à propos de cette situation est-il influencé par un ressentiment que je garde du conflit qui nous oppose? Ai-je l'impression qu'il s'agit de quelque chose qu'on me fait subir plutôt que de quelque chose qui arrive tout simplement? Quelles responsabilités ai-je dans cette affaire?

On peut résoudre les différends avant qu'ils ne deviennent des systèmes conflictuels. Premièrement, demandez-vous honnêtement ce qui se passe réellement et dans

quelle mesure vous interprétez la situation de manière à ce qu'elle corresponde à votre image de partie innocente. Qu'il s'agisse d'un entraîneur, d'un coéquipier, d'un entraîneur ou de toute autre personne, la question n'est pas de savoir qui a tort ou raison - chacun pense qu'il ou elle a raison et que l'autre a tort. La question est plutôt de savoir quel sens vous, en tant qu'être humain qui a des sentiments, donnez à ce qui arrive? Changez le sens que vous donnez à la situation, et votre perception des qualités que vous attribuez à l'autre personne pourra également changer.

4. Conclusion

Le processus d'attribution par lequel nous tentons d'analyser le comportement des autres pour en inférer leurs intentions, est influencé par le sens que nous lui donnons pour satisfaire nos besoins et nos intérêts. Si vous comprenez les choix qui s'offrent à vous et que vous êtes conscient de ce qui se passe en vous, vous pouvez élaborer votre propre plan de prévention des différends. Cela ne suffira peut-être pas pour résoudre le différend ou le conflit, mais servira de point de départ pour vous pencher sur la situation avec la personne avec laquelle vous pensiez ne jamais pouvoir discuter. Cette discussion pourra peut-être permettre de trouver une solution. ■

Rex, J. (1981). *Social Conflict: a conceptual and theoretical analysis*. London and New York, Longman.

Schellenberg, J. A. (1996). *Conflict Resolution: Theory, Research, and Practice*. Albany, N. Y., State University of New York Press.

« Si un différend distinct est réglé mais que le conflit subsiste, le prochain différend éclatera plus facilement. »



Les entraîneurs et le règlement des différends

Par Wayne Parro, e.p.a., Directeur exécutif d'Entraîneurs du Canada



Les entraîneurs, comme bien d'autres professionnels et bénévoles, ont à l'occasion la tâche déplaisante de devoir résoudre un différend. Ce sont des situations qui peuvent exiger beaucoup trop de temps et d'énergie, et parfois nuire à l'entraînement et au développement de l'athlète. Il peut s'agir d'un simple désaccord avec un athlète ou un parent, ou d'une affaire complexe faisant intervenir des questions de droit. Mais peu importe la gravité perçue ou réelle du différend, il est d'une

importance cruciale que l'entraîneur prenne la peine de s'en occuper et de le régler une fois pour toutes, afin de pouvoir continuer à faire son travail d'entraîneur.

Pour résoudre des différends simples il peut suffire parfois de suivre les protocoles établis, qui sont enseignés dans les programmes de formation des entraîneurs : la règle des vingt-quatre heures, la règle de la tierce partie, l'évaluation juste et impartiale de la situation, etc.

La règle des vingt-quatre heures est souvent difficile à observer lorsque le problème survient au cours d'une compétition ou d'une séance d'entraînement, car l'entraîneur a généralement tendance à vouloir régler la situation sur le champ pour pouvoir continuer à faire son travail d'entraîneur. Mais le principe est toutefois valable : convoquez une réunion un ou deux jours plus tard, lorsque les parties auront eu le temps de se calmer! La discussion sera plus productive et avec un peu de chance, vous réussirez à régler le problème rapidement.

Il est conseillé aux entraîneurs de ne jamais discuter d'un différend seul à seul avec l'athlète, le parent ou la personne avec qui ils sont en désaccord. Il est sage de faire participer au moins une tierce partie à la discussion, de préférence une personne avec laquelle les deux parties se sentent à l'aise et qui pourra vous aider à ne pas vous éloigner du sujet et à rechercher une solution. Il est également sage de documenter la discussion, ainsi que la solution trouvée, et de fournir une copie de la documentation à toutes les parties concernées. Fournissez également une copie à votre employeur ou à l'organisme qui régit votre sport, afin qu'ils la conservent dans leurs dossiers.

Il est possible de faire une évaluation juste et impartiale de la situation en suivant les étapes décrites ci-dessus, mais il est très important que tous les participants sachent dès le début à quoi s'attendre. Lors de votre première réunion avec l'athlète et les parties concernées, vous devriez leur décrire votre processus de règlement des

différends et le consigner par écrit en même temps que le reste des documents pour cette réunion.

« Les entraîneurs qui ont de l'expérience apprennent à reconnaître les premiers signes d'un conflit et à prendre des mesures pour éviter un conflit manifeste, explique Steven Sugar, e.p.a., président d'Entraîneurs du Canada et entraîneur de patinage artistique professionnel. Ils sont très attentifs au langage corporel, au ton de la voix et aux « sous-entendus » des conversations qui sont les signes d'un conflit qui couve. »

Dans des situations plus extrêmes, il est important que les entraîneurs soient au courant de toutes les ressources à leur disposition pour les aider. L'entraîneur qui fait face à un différend grave pourra choisir de faire appel à un conseiller juridique. Il existe également des services de règlement extrajudiciaire des différends offerts par le Centre de règlement des différends sportifs du Canada.

« Les entraîneurs qui ont de l'expérience apprennent à reconnaître les premiers signes d'un conflit et à prendre des mesures pour éviter un conflit manifeste. »

Les membres d'Entraîneurs du Canada ont droit à des conseils juridiques à titre de membres. Ce service est gratuit, il suffit de communiquer avec notre bureau national à Toronto (416.426.7023 ou [in-fo@coachesofcanada.com](mailto:info@coachesofcanada.com)). On vous donnera un numéro de dossier et on vous mettra en contact avec un juriste qui pourra vous conseiller la voie à suivre pour trouver rapidement un règlement.

Gail Donohue, e.p.a., vice-présidente d'Entraîneurs du Canada et présidente du Comité des membres, estime que les membres sont très respectés dans la communauté du sport parce qu'ils doivent satisfaire à des normes

élevées en matière d'expérience et d'éducation, s'engager à se conformer au Code de conduite et au Code d'éthique, se soumettre à une vérification policière de leurs antécédents et être des personnes reconnues comme étant de « bonne moralité » par leurs pairs dans la communauté des entraîneurs. Sans vouloir minimiser l'importance de chaque situation et grâce à l'aide offerte aux entraîneurs, la plupart du temps il est peu probable que des différends frivoles ne dégénèrent. « Les membres d'Entraîneurs du Canada ont accès à un soutien et à des outils qui les propulsent parmi les premiers de classe dans la communauté du sport », ajoute Gail.

Les conflits sont comme les cancers. Ils sont tout petits au début, mais ils peuvent se propager très rapidement - insidieusement - pour finalement envahir leur hôte tout entier. Il est crucial que l'entraîneur planifie d'avance comment il s'y prendra pour régler un différend et qu'il communique ses attentes à toutes les parties concernées au début de la relation. ■

Dates à retenir

- **3-5 octobre 2008** : Forum d'AthlètesCan, Mississauga, Ontario. Le CRDSC sera présent avec un kiosque d'information.
- **23-24 octobre 2008** : Conférence des arbitres et médiateurs du CRDSC, Mississauga, Ontario.
- **7-9 novembre 2008** : Petro-Canada Sport Leadership sportif, Calgary, Alberta. Le CRDSC sera présent avec un kiosque pendant le forum d'échanges sur le sport et tiendra une discussion aux tables rondes.



FÉLICITATIONS À TOUS LES ATHLÈTES CANADIENS AUX JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE BEIJING!!!

Merci et bonne route aux directeurs sortants

À la fin de novembre 2008, quatre des membres du Conseil d'administration nommés à l'origine par le Secrétaire d'état (sport) auront complété leur second et dernier mandat à titre de directeurs du CRDSC. Au cours de 5 dernières années, **Susanne Dandenaault, Bruce Kidd, Steven Sugar et Tamar Pichette** ont dédié leur temps, énergie et expertise à la mise sur pied de l'orga-



nisme, depuis ses débuts jusqu'à la forme qu'on lui connaît aujourd'hui. Alors qu'ils entreprennent d'autres projets certainement voués eux aussi au succès, leur contribution à la création d'une culture d'équité au sein du système sportif canadien sera ressentie pour de nombreuses années à venir par les athlètes, les entraîneurs, les officiels, les dirigeants et toutes les autres personnes qui aiment vraiment le sport. ■

AU NOM DE NOUS TOUS, MERCI!!!

Conférence des arbitres et médiateurs 2008

Les arbitres et médiateurs se réuniront à Mississauga les 34 et 24 octobre 2008 pour prendre part à une session de formation intensive. Parmi les sujets au programme, les participants se familiariseront avec les nouveaux règlements antidopage qui entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2009 et discuteront d'enjeux d'actualité reliés aux dossiers de sélection et de brevets. La dernière conférence pour les arbitres et médiateurs du CRDSC avait eu lieu en janvier 2007, peu avant que la nouvelle liste des 41 arbitres et médiateurs eut été formée. ■

De nouveaux médiateurs s'ajoutent à la liste

Le CRDSC est heureux d'annoncer la nomination de trois nouveaux médiateurs à sa liste : **Dominique F. Bourcheix, Julie Duranceau et Steven C. Gaon**. C'est une demande grandissante pour des facilitateurs de règlement francophones ou bilingues qui a motivé l'appel de candidatures. Tous les nouveaux médiateurs devront participer à la prochaine conférence des arbitres et médiateurs du CRDSC. ■

Vos commentaires attendus : Le CRDSC révisé son Code

Le CRDSC invite les commentaires et suggestions de la part des membres de la communauté sportive du Canada sur les amendements proposés au Code canadien de règlement des différends sportifs. Une ébauche est disponible sur le site Internet du CRDSC. Le processus de consultation se termine le 31 octobre 2008, à 17h (HAE).

Par souci de cohérence avec le nouveau Programme canadien antidopage en vigueur le 1er janvier 2009, les règles et procédures applicables au Tribunal antidopage et au Tribunal d'appel antidopage (Article 7) seront également révisées. ■



1080 Beaver Hall, Suite 950, Montréal, Québec, H2Z 1S8

Tél: (514) 866-1245 Fax: (514) 866-1246
1-866-733-7767 1-877-733-1246

ISSN 1712-9915

www.crdsc.ca



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Le Centre de règlement des différends sportifs du Canada remercie Sport Canada pour sa généreuse contribution financière.